سلسلة المدير الممارس

الأمين

تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل

دليل الأفكار العملية

كريس ارنست

أندريه مارتين

نقلته إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





دليل الأفكار العملية

تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل



تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل

تأليف

كريس أرنست وأندريه مارتين

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Critical Reflections
How Groups Can Learn from Success and Failure
Chris Ernst and Andre Martin

ISBN 978-1-882197-93-4

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 9 - 675 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أرنست، كريس
تأملات نقدية./ كريس أرنست؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
36 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 9 - 675 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1239

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

التأملات النقدية عملية يستخدمها القادة لمساعدة مجموعاتهم على تعلم دروس من أحداث أساسية، إيجابية أو سلبية.

العمليـة الأساسية موجزة وبسيطة، تبـدأ بحدث رئيس وتشمل ثـلاث مراحـل: الاستكشـاف - استعـادة الحـدث، والمشاركـة في استيعاب ما حدث - والتأمل - الوصول إلى فهم كيفية وسبب وقوع الحدث - والتخطيط - اتخاذ عِبَر من أجل المستقبل -. الهدف هو ابتكار خطة عمل محددة تهيئ لمستقبل مثمر.



القيادة بتأملات نقدية

في عالم التغير السريع والمعقد، يوجد يقين واحد وهو أن الأفراد والمجموعات، والمؤسسات التي تستطيع التعلم باستمرار من التجربة ستكون مرنة في مواجهة تحديات الغد. عندما يلتزم الناس بعمل مشترك، تبرز مع مرور الوقت إمكانات رئيسة، حدث رئيس كامتلاك مقدرات كامنة لتعليم عِبَر دائمة للمجموعة ككل. نماذج هذه التجارب هي غرف التدريس التي يتعلمون فيها، ويتحسن أداؤهم ويتطورون.

مع ذلك، فإن دروس هذه التجربة يمكن أن تضيع بسهولة في السعي وراء مشروع عمل قادم أو الزبون أو المبادرة. للحصول على أفضل الخبرات القابلة للتكرار وتحديد الأخطاء التي يمكن تجنبها تحتاج المجموعات إلى أن تكون قادرة على التعلم في الحال، وهي تعمل، وليس فيما بعد عندما يفوت أوان التغيير.

قادة المجموعات يؤدون دوراً مهماً في هذه العملية. بوصفك قائداً، هل سبق لك أن:

- كنت جزءاً من مشروع عمل لم ينجز حيث، بطريقة أو بأخرى، تُركت أمور من غير أن يدور الحديث حولها أو تركت مهمات من غير أن تنجز؟
- عندما تجد نفسك في منتصف الطريق تقريباً من مبادرة يراودك شعور فجأة أنها مألوفة، لكنك لا تستطيع تعيين ما تعلمته منها بدقة آخر مرة؟
- شعرت أنك تركت الفرصة تفوتك – في الحصول على تعليم ذي مغزى لك، أو لمجموعتك أو لمؤسستك ككل.

- كنت جزءاً من حدث أو مبادرة وشعرت بالإحباط لأن العِبر المختبرة من قبل المجموعة لا يمكن نقلها ومشاركتها مع المؤسسة ككل؟

التأمـلات النقديـة ستساعـدك على معالجـة جميع هـذه الأنواع من الأوضاع. بخلاف التـدرب بعيداً عن العمل أو المؤتمرات، التعلم الذي يأخذ مكانه من التأملات النقدية يحدث في العمل. العملية التي تركز على التعلم أثناء أداء العمل نفسه تساعدك على تحقيق نتائج على صعيد المؤسسة وعلى اكتساب معارف جديدة وعلى التطور في آن واحد.

الأشياء الأولى أولاً

قبـل أن تبدأ بعملية التأملات النقدية مـع مجموعتك، تحتاج بوصفك قائداً إلى أن تحدد حدثاً رئيساً، وإلى تحديد الزمان والمكان والتهيؤ لتوجيه مجموعتك.

حدد الحدث الرئيس

ربمـا تجـد أن الخطوة الأولى تتـم بشكل تلقائي. شيء مـا جيد بشكل مدهشـ -أو سيئ- ربما يحـدث ضمن مجموعتك يمنحك بوضوح عبراً من أجـل المستقبل. كـن متنبهاً لفرصٍ كهذه. سـواء كان الحدث نجاحاً عظيماً أم فشلاً ذريعاً، سيكون هدفك أن تؤثر في نتائج مستقبلية لأوضاع مشابهة. يمكن أن يتضمن الحدث الرئيس أيّاً مما يلي:

- وضع أزمة.
- مقابلة مهمة.
- تغيير في أعضاء المجموعة.
- تغيير في قيادة المجموعة.

- إنجاز حدث مهم.
- إتمام مبادرة التغيير.
- العثور على هدف مالي أو إضاعته.
- نهاية الفصل.

انظر إلى الفقرة المظللة في هذه الصفحة لاستعراض مثالين.

أحداث رئيسة: إيجابية وسلبية

إن فرق الهيئة الإدارية العليا للمشفى الإقليمي كانت تعمل على ابتكار ثقافة متسمة بقدر أكبر من التعاون وتركيز أكبر على الزبون. إن كبير الموظفين التنفيذيين هو مدير تقليدي من الطراز الأول، حاول أن يغير من علاقته مع فريقه لابتكار بيئة قيادية أكثر تشاركية، وملكية مشتركة، ومسؤولية مشتركة، وتعليم مشترك. بعد مدة استغرقت عدة فصول، حقق الفريق تقدماً مهماً في محاولة التدرب على نموذج قيادة أكثر شمولية.

وسط تلك العملية، واجه المشفى أزمة، بالتعامل مع تدفق هائل من الجرحى المصابين في انفجار كبير وقع في موقع بناء قريب.

استجاب فريق المشفى بمستويات عالية من الحرفية: جرت الاتصالات بسرعة وبشكل علني، نسقت وحدات المشفى نشاطاتها لجعل الاستجابة سريعة للاحتياجات الطارئة، وأظهرت هيئة المساعدين غيرية والتزاماً. إن أداء الفريق وتقارير المرضى الإيجابية التي عبرت عن الثقة بالمشفى عقب الانفجار أظهرت أن المشفى كان على المسار الصحيح.

ثــم زود أعضاء الفريق ببيانات عن المسح الفصلي القادم واكتشفوا أن هنــاك انخفاضاً هائـلاً في مستوى الثقة عند المرضــى. صُعقوا لذلك. ســأل عضو من الفريق: «لماذا لم نكن قادرين علــى إيجاد حالة من المتانة والتماســك فيما يتعلــق بثقة المرضى بنا؟» تبعثرت الأشيــاء، وعاد أعضاء الفريــق إلى أنمــاط السلوك القديمــة. أشرف كبير الموظفــين التنفيذيين الرئيــس على المناقشة، أما مديرو الوحــدات الوظيفية فقد وجه كل منهم أصابع الاتهام نحو الأقسام الأخرى، وانهار التواصل المفتوح فيما بينهم.

هذه المقابلــة كانت حدثاً رئيساً بالنسبــة لفريق عمل المشفى. كيف يستطيع الفريق التقدم للأمام انطلاقاً من هذا الانهيار، ليس التعلم من الأحداث التي وقعت للتوفقط هو الهدف ولكن أيضاً كيف يتجنبون أحداثاً كهــذه في المستقبل؟ يستطيع فريــق المشفى أيضــاً أن يستخدم التأملات النقديــة مــن أجل تعلّم دروس قيّمة من أول نجاح عظيــم له في التعامل مع تدفق الجرحى مــن موقع الانفجار. القــادة النجاحون ومجموعاتهم يتعلمــون مــن أحداث رئيسة كهذه – ما هو إيجابي وما هو سلبي. هذا هو هدف عملية التأمــلات النقدية: مساعدة القادة ومجموعاتهم على تعلم عبر من التجربة، ونهايةً يُشركون مؤسساتهم فيما تعلموه.

عيّن الزمان والمكان

بعــد أن وقــع الحــدث الرئيــس وقــررتَ أن تستخدم عمليــة التأملات النقديــة، خصّصــ بعضــ الوقت واضمــن مكانــاً لمجموعتــك لتستخدمه. اعتماداً على أهمية الحدث الرئيس وتعقيد الوضع، يمكن أن تكون التأملات النقديــة سريعة مثل عملية تفحص في نهاية الاجتمــاع أو شاملة مثل جلسة

تستغرق نصف اليوم. تعهدك باستثمار الوقت، سواء أكان قصيراً أم طويلاً يبعث برسالة لمجموعتك مؤداها أن هذا جانب مهم من جوانب عملهم وليس أمـراً إضافياً يتعين القلق بشأنـه. يجب أن تتم التأملات مع مجموعة تتألف مـن أربعة وعشرين شخصاً تقريبـاً ينبغي أن يحدث ذلك بعد وقوع الحدث الرئيس بمدة قصيرة وذلك ضماناً لإبقاء المشاعر والأفكار والأفعال حية في عقل كل فرد.

تهيأ لتوجيه مجموعتك

خطوتـك القادمـة هي أن تتهيـأ لتعطي مجموعتك موجـزاً عن عملية التأملات النقدية. يجب أن تكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- **لماذا نحـن هنـا؟** هدفنـا أن نفكر في الحـدث الرئيس مـن أجل أن نستخلص عبراً للتجربة نستفيد منها لاحقاً.

٢- **مـاذا سنفعل اليـوم؟** سنضع الحدث الرئيس «في المنتصف» بكلمات أخـرى، سنفكر مليـاً به ونتعلم منه بالتفكير بـه كهدف نستطيع أن نناقشـه كليـاً بطريقـة تنويرية لا تنطـوي على تهديـد. لفعل هذا، سنعمل عبر المراحل الثلاثة لعملية التأملات النقدية: الاستكشاف، والتأمل والتخطيط.

٣- **لماذا تعـد هذه العملية مهمـة؟** إن مرحلـة الاستكشاف ستساعدنا علـى إحياء الحـدث ومشاركـة تفهمنا الفـردي فيما حـدث فعلاً. مرحلة التأمـل ستساعدنا في توصل إلى استيعاب كيف ولماذا حدث ما حدث. مرحلة التخطيـط ستساعدنا على جني العبر للمستقبل: مـا الـذي يجب أن نواظب على فعله، وما الـذي يجب أن نتوقف عن فعله، وما الذي يجب أن نفعله بصورة مختلفة.

٤- **ما هو دورك في العملية؟** دورك هو أن تشترك في الحوار.

٥- **مـا هـي قواعـد السلـوك الأساسية؟** إذا ظهـرت الاختلافات بيننا، سنبقيهـا في المنتصف أي في المكان الذي نستطيع فيه أن نتفكر ملياً بهـا وأن نتعلـم منها. عبر جعـل الحدث موضوعياً بهـذه الطريقة، نستطيع أن نشارك جميعاً دون الشعور بالتهديد.

هـذه الأسئلـة وإجاباتها تساعدك على أن تبقـى أنت ومجموعتك على المسـار الصحيح لاختيار مراحـل عملية التأملات النقديـة. عندما تكتسب مجموعتـك بعض الخبرة بالعملية، مذكرة موجزة لهذه المراجعة ربما تكون كل ما نحتاجه.

أخـيراً، تحتاج لأن تصوغ سؤالاً تأطيرياً قبل أن تدعو مجموعتك ككل. يجب أن يكون هذا السؤال واضحاً وموجزاً ومركزاً على الحدث الرئيس، ولا يهدف إلى إطلاق الأحكام. الهدف منه تركيز اهتمام المجموعة على مسألة مقنعة وتحريض على التفكير. وهذا يساعد على تأطير المناقشة والنشاطات المتعلقة بها. كما في الأمثلة الآتية:

- ما هو التحدي الأكثر إلحاحاً الذي تواجهه المجموعة حالياً؟
- في أي ناحية قصّرنا في تنفيذ إستراتيجيتنا؟
- كيف يؤثر الحدث الرئيس على عملنا؟ ماذا حدث كنتيجة لذلك؟
- مـاذا نستطيـع أن نتعلـم مـن إنجـاز (أو عـدم إنجـاز) هدفنـا الإستراتيجي؟

الأسئلـة التأطيرية شبيهـة «بالأسئلة الفعّالـة». المعلومات الموجودة في الصفحات ١٨ - ٢٠ ربما تكون مساعدة لك في إيجاد أسئلة تأطيرية.

العملية الأساسية

التأملات النقدية عملية تُستخدم مع المجموعات للاستفادة من دروس التجربة، من كِلا الحدثين الناجح والفاشل. العملية تسمح للمجموعة أن تضع الحدث الرئيس بصورة مجازية في المنتصف – بوصفه هدفاً نفكر ملياً فيه ونتعلم منه. إن فكرة وضع شيء ما في المنتصف تسمح للمجموعات بأن تعلق إصدار الحكم وبأن تركز اهتمامها بطريقة بناءة وإيجابية.

تبدأ العملية بحدث رئيس ثم تتحول إلى ثلاث مراحل:

- الاستكشاف – استعادة الحدث وتقاسم استيعاب ما حدث.
- التأمل – الوصول إلى تفهم كيف حدث ولماذا.
- التخطيط – جني عِبرَ من أجل المستقبل.

يزودك هذا الجزء بخلاصة موجزة للعملية بكاملها لذلك تستطيع استخدامها منذ الآن. الجزء المقبل يقدم لك خيارات متقدمة ربما تجدها مفيدة عندما تكون متآلفاً ومرتاحاً مع العملية الأساسية.

الاستكشاف

في هذه المرحلة، الهدف هو إعادة الأفراد والمجموعة ككل إلى لحظة وقوع الحدث الرئيس. اسأل كل عضو من أعضاء مجموعتك ماذا –من وجهة نظره أو نظرها– حدث بالضبط. ماذا كان سياق الأحداث؟ بماذا كانوا يفكرون؟ بماذا كانوا يشعرون؟ ماذا فعلوا؟ استمع إلى وجهة نظر كل شخص عما كان الحدث عليه حين وقوعه. الغاية هي السماح لهم باستعادة الحدث – وبإيجاد فهم مشترك، لفهم الاختلافات، وتحديد التداخلات والتباعد في الخبرات والتجارب الشخصية.

التأمـــل

الآن فسّــر الحدث. ما الافتراضات التي أُحدثت؟ ما هي اقتراحات السبب والنتيجـة؟ كيف كان من الممكن للحدث أن يقع، ولماذا وقع؟ إن مرحلـة تأمل مــن العملية تكشــف العوائق، وتلقي الضــوء على الأعمال الرئيسة، وتُبرز المعتقدات المخفية.

واقع مشترك

الحصيلة النقدية الشاملة للتأملات هي التعلم من التجربة. بعض الدروس المستفـادة من التجربـة ستكون مشتركـة؛ وبعضها الآخر سيكـون خاصاً بالفرد. بطريقـة مشابهة، يظهـر في بعض الأحيان واقــع مشــترك، وفي بعض الأحيــان لا يظهر. تحُــدث كل خطوة من خطـوات عملية التأملات النقدية حالة مــن واقع مشترك وتستطيع أن تقرّب المجموعة منها، لكن هذا لم يكن ضرورياً للعملية لأن تكون مؤثرة. حتى إدراك أن فهمك للواقع ليس مشتركاً مع الآخرين عبرة مستفادة من التجربة وجديرة بالاهتمام.

طرح أسئلة جديرة بأن تطرح

تهـدف هـذه الأسئلة إلى الوصــول إلى أساس المسائـل التي تواجه القــادة ومؤسساتهم – القيم، والافتراضــات، والتفهم، والعواطف التي تستطيــع أن تــدق إسفينــاً بين التحدي والحــل. عبر طــرح أسئلة قوية، يكون القادة قادرين على كشف مظاهر التحدي التي ربما تمّ تجاهلها أو

التي تم اختبارها في الماضي، تُسمى تلك المظاهر المجال السلبي. هناك ثلاث سمات تميز الأسئلة القوية نموذجياً: تشجع الاستكشاف، تقاوم الإجابات السهلة، تسبب انفعالاً قوياً. في جوهرها، الأسئلة القوية تؤثر في الطريقة التي نجمع بها المعلومات بمساعدتنا في السعي وراء التحليل الذهني البسيط لإيجاد وجهة نظر في التحدي تكون أكثر شمولية. فيما يلي وصف لأنواع متعددة من الأسئلة القوية، مرفقة بأمثلة لكل نوع.

الأسئلة المرتبطة بالقسم الأيمن من الدماغ، أنماط أساسية، تركيب، مجاز بصري، عواطف، أو بدهيات:

- ما هي الأنماط؟
- ما هو الممتع أو الاستثنائي في هذا التحدي؟
- ما هي الأمنية الوحيدة التي أردتها ضمن هذا التحدي؟
- كيف تشعر حيال هذا التحدي؟ ماذا يقول حدسك؟

أسئلة متعلقة بالتخيل تطرح سيناريوهات مفاجئة وتفكيراً تخيلياً مشجعاً:

- ماذا إن تعمدنا محاولة جعل هذا التحدي أسوأ؟
- ماذا سيحدث إذا رمينا كل شيء جانباً وبدأنا من جديد؟
- كيف ستبدو حلولنا الخيالية؟

الأسئلة المتعلقة بالتركيز على السيناريوهات التي من المستبعد جداً أن توسع حسنا بالواقع:

- ما هي أسئلة التركيز على السيناريوهات الأكثر أهمية لمؤسستي، وزبائني، ولي أنا؟
- ما الذي يمكن أن يدمّر مؤسستنا أو يجعلنا مهجورين؟

- مـا هـي اتجاهات المستقبـل الثلاثة التي يمكن أن تغـير كلياً طريقة أداء عملنا؟

الأسئلة التي تركز على القيم الأساسية للفرد أو المجموعة:

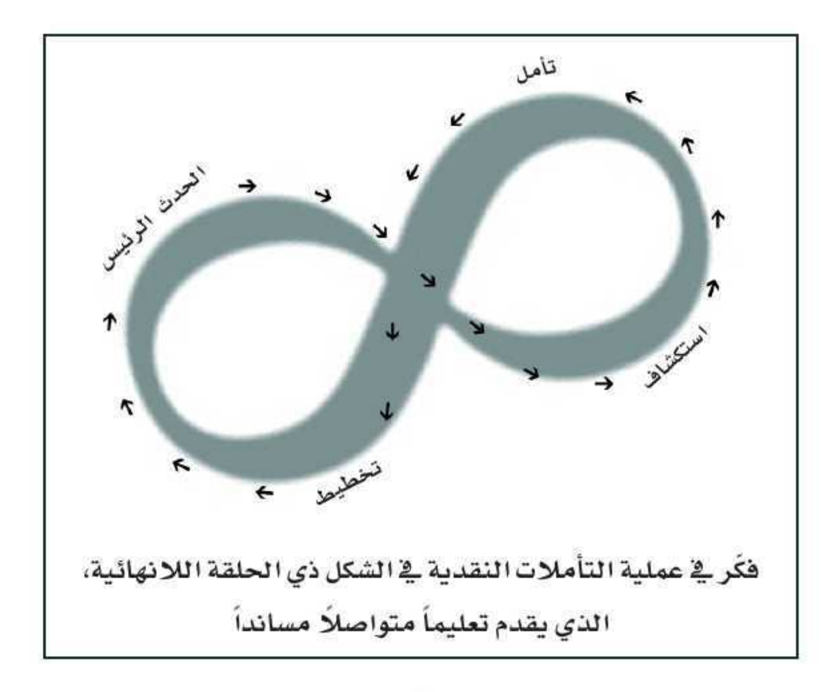
- ما هي القيمة التي لسنا مستعدين للتخلي عنها؟
- ماذا نحاول أن نحقق؟ إلامَ تهدف مهمتنا؟
- ما هو المهم جداً في هذا التحدي؟
- ما هو الرائع في حلّنا؟

التركيـز على أسئلة الإطـار الإيجابي التي تهتـم بالسير قدماً إلى الأمام عبر الاستقصاء التقويمي:

- ماذا نفعل بشكل صحيح؟
- ما هي مقدراتنا؟
- إلامَ نطمح؟

التخطيط

يعتمـد علـى تفهم أعضـاء المجموعة لمـا حدث وكيف حـدث، ثم ماذا بعـد؟ ما هي العِـبَر التي يمكن تعلمها؟ ما الذي يجـب أن يستمروا في فعله، مـا الذي يجـب أن يتوقفوا عن فعله؟ وماذا يجـب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ مـاذا يحتاجون أن يفعلوا إما لتكـرار عمل النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطـأ مـرة أخرى؟ هذه العبر يمكـن أن تكون عند الفـرد أو المجموعة، أو علـى المستوى المؤسسي وتستطيع أن ترتبط إما بالعلاقات أو بالمهمة نفسها. الهدف هو التخطيط للخطـوات المقبلة - إحداث خطة عمل محددة تؤسس لمستقبـل مثمـر. تأكد أن هنـاك مسؤولية في كل خطوة. اكتـب الخطة وأعد النظر فيها في الاجتماع المقبل.



فكّر في عملية التأملات النقدية في الشكل ذي الحلقة اللانهائية، الذي يقدم تعليماً متواصلاً مسانداً

خيارات متقدمة

عملية التأملات النقدية الأساسية موجزة وبسيطة: الاستكشاف، التأمل، التخطيط. إذًا في دراسة أي عملية تقريباً، من الجيد أن تبدأ بالأساسيات، تكررها، وتبرع فيها. وبعد إنجازها يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار خيارات أخرى أكثر تقدماً ثم يلي ذلك شرح لبعض الأنشطة التي يمكن أن تستعمل في صيغ أكثر توسعاً في نطاق عملية التأملات النقدية.

فعاليات للاستشكاف

الفعاليات المقبلة مفيدة في مرحلة الاستكشاف من العملية.

كتابة قصة شخصية: الهدف من هذه الفعالية التشخيصية جعل أعضاء المجموعة يظهرون صراحة مفاهيمهم الفردية حيال الحدث الرئيس.

القواعد الأساسية في كتابة القصة

١. ابدأ بالتفكير بالسؤال ثم ابدأ بالكتابة. اكتب أي شيء يخطر في بالك، دون الحكم على كتابتك. فقط دع يدك تعمل.

٢. دوّن كلمات، وصورًا تراها في مخيلتك. خذ كلمة واحدة ودونّها. اكتب كل أفكارك ومدلولاتك حيالها.

٣. ثق بنفسك؛ لا تُجهد نفسك كثيراً. دع كلماتك تتدفق على الورق، ومرة أخرى، لا تحكم أثناء كتابتك.

القصة يجب أن تشمل إجابات عن هذه الأسئلة الخمسة:

- أين كنت حينما وقع الحدث؟
- كيف شعرت حيال الحدث؟
- ماذا فكرت حيال الحدث؟
- كيف كانت ردة فعلي تجاه الحدث؟
- ماذا خسرت أو نلت، شخصياً، كنتيجة للحدث؟

كتابة قصة أمر شخصي، تدريب تأملي، و –إذا كان الحدث الرئيس سلبياً– يمكن أن يسبب ألماً، وانزعاجاً، وحتى إحراجاً لبعض الأفراد. أثناء

قيـادة أعضـاء مجموعتك عبر هـذه الفعالية، تأكـد أنهم ليسـوا مُكرهين على إشـراك قصصهم. القصص مفيدة كثيراً عند التعامل مع موضوعات عسيرة، وتتطلب درجة معينة من الصراحة من أعضاء المجموعة. ضمان السرية وإغفال الأسماء يفتح الباب للصراحة التي تحتاجها المجموعة في هذا الوقت.

تجربـة مركز القيادة المبدعـة تظهركم تكون متحـررة وتنفيسية هذه الفعاليـة عندما يعلـم أعضاء المجموعة، مقدماً، أنهـا عملية آمنة وخاصة. ربمـا تكون المرة الأولى التي سمحوا لأنفسهـم فيها أن يفكروا بانفتاح حيال الحدث، وخاصة، إذا كانت التجربة سلبية. يمكن أن تهيئ أعضاء المجموعة للانتقـال من تفهم خاص وحَذِر إلى فضاء عـام يستطيعون فيها أن يكسبوا عبراً مشتركة.

> **نهايات إبداعية**
>
> هذه فعالية متابعة جيـدة للاستخدام في كتابة قصة شخصية. ضع أفراد المجموعة ضمن دائـرة وادعهم لأن يتشاركوا في عاطفة واحدة أو فكـرة أو ردة فعل يخرجونها مـن أنفسهم للسماح للمجموعة بأن تمضي قدماً. ثم دعهم يطرحون قصصهم بعيداً.

مُلصقـة. الهدف من هذه الفعاليـة التخيلية هو السماح لكل عضو من أعضـاء المجموعة بتفهـم وجهات نظر الآخرين بطريقـة أفضل في الغرفة. ضمـن هـذه الفعاليـة، يطلب من كل عضـو أن ينتقي صورة مـا ويضعها في المنتصـف. يمكن أن تأتي هذه الصور من جميع أنواع المصادر، بما فيها من مجلات قديمة، ورسوم زخرفية مطبوعة، وبطاقات بريدية، وغير ذلك. من المهم أن تكون اختيارات الصور واسعة ومتنوعة؛ لتلائم وجهات نظر أعضاء

المجموعـة المتعددة المحتملة. يطلب إلى أعضـاء المجموعة أن يختاروا صوراً تتحدث معهم عن كيفية شعورهم أثناء وقوع الحدث. عوضاً عن الصورة أو بالإضافـة إليها، يستطيع أعضاء المجموعة أن يوظفوا اقتباسات مشهورة أو موضوعـات حقيقية. تساعد أيٌّ من هذه التـذكارات أعضاء المجموعة على كشف رؤيتهم للتجربة الأولية لأنفسهم ولبعضهم.

علـى سبيـل المثال، ربمـا يختار أي عضـو صورة للأرض مأخوذة من الفضاء الخارجي، تظهر إعصـاراً كبيراً مع الفوضى العارمة التي يخلّفها. عضـو آخر ربمـا يختار صورة لشخص يقود زورقاً وسـط تدفق هائج سريع للمياه. صور كهذه قوية ومثيرة للعواطف؛ لديها مقدرة لتوسيع الفهم؛ لذلك يستطيع الناس أن يروا أشياء لم يروها من قبل. يمكن أن يحفّزوا على إجراء مناقشة صريحة عـن الحدث الرئيس، يمنح هذا أعضاء مجموعتك فرصة وموضوعـاً للحديث عنه بحرية. ربما تشعـر أن مستوى الطاقة قد ارتفع في الغرفة، مع ضحك حيوي ووجهات نظر مشتركة عن الصور المختارة.

المستكشـف البصري لمركـز القيادة المبدعـة أداة لتسهيـل مناقشات كهـذه. تشمـل أكثر من مئتي صـورة ملونة تشجع على التفحصـ والتحليل، ومـن أجـل ذلك إنها مصدر مفيـد للمجموعة في سبيـل السعي لاستكشاف موضوعات معقدة. لمزيد من المعلومات، انظر إلى صفحة ٣٣.

أنشطة من أجل التأمل

الأنشطة الآتية مفيدة في مرحلة التأمل من هذه العملية.

سبر الروابط. الهدف من فعالية السبر هذه هو تحليل الحدث الرئيس خطـوةً خطوة وكشف ما جرى بصورة صحيحـة، وما جرى بصورة خاطئة.

لبـدء هذا النشاط، حدد على الأقل ثلاث فترات من الوقت في الحدث الذي يمكن أن يكون بسيطاً في البداية والوسط والنهاية. يستطيع أعضاء المجموعة أن يستخدمـوا ألواناً مختلفة من اللصاقـات الكبيرة المكتوب عليها لوضعها علـى جدار أو ألواح لوصف ما جرى بصـورة جيدة، ما هي العوائق الرئيسة أو التحديـات، وماذا كانت افتراضـات الأفراد عنها. إذا حصلت مؤسستك علـى برمجيـات للجماعة، مثل نوع اللوحة الرقميـة، تستطيع مجموعتك أن تستخدمهـا عوضاً عن اللصاقـات المكتوب عليها. تركيز مجموعتك على أن تكون المهمة الراهنة وعلى العلاقات أكثر أهمية من نوع التكنولوجية.

تحديـد الموضوعـات والأنمـاط. هـذه الفعاليـة الرئيسـة تعمل جيداً بعـد فعاليـة سبر الروابـط المذكورة سابقـاً. هدفها هو كشـف الموضوعات والأنماط لاستجابات الأفراد أثنـاء فعالية السبر. في هذه الفعالية، يتفاعل أعضـاء المجموعة مـع سبر الروابـط عبر قـراءة الاستجابـات وتصنيفها حسـب الموضوع، وإضافة أفكار جديـدة إن وجدت رغبة لذلك. عملية تعيين الموضوعـات هـذه ربمـا تكشف عـن مشاعر وحقائـق عميقـة لا يعبر عنها بالكلام، وعـن الالتزامات التنافسيـة، والافتراضات والمـدركات المتباينة. الهدف هو أن تستخدم مجموعتك هذه الموضوعات والأنماط كنقطة انطلاق نحو الاستفادة من دروس المرحلة المقبلة من عملية التأملات النقدية.

أنشطة من أجل التخطيط

الأنشطة اللاحقة مفيدة في مرحلة التخطيط من العملية.

إعـادة تأطير. الهدف من هذا النشاط هـو السماح للمجموعة بإعادة تأطير ما حدث أثناء وقوع الحدث الرئيس ضمن سياق مفاهيمهم الجديدة. في هـذه الفعاليـة، تستخدم مجموعتـك الموضوعات التي ظهـرت من سبر

الروابـط لإعادة تأطـير الحدث الرئيـس واستخلاص العبر مـن التجربة. مطلـوب من كل عضو تحديـد أو مشاركة الآخرين. شـيء ما تعلمه/ تعلمته ممكـن أن يُتخذ عبرة من أنشطة اليوم. أعـطِ كل شخص الفرصة لاقتراح قواعد أساسيـة، وعمليات جماعية، وإجراءات عمـل يجب أن تكون منجزة للتأكـد مـن أن العبر المكتسبـة ستكون مدمجة في عمـل المجموعة. ثم اختر أنمـاط سلوك جديدة يمكن أن تلتزم بهـا المجموعة للمضي قدماً في العمل. من المهم التركيز على عدد من أنماط السلوك لا تزيد عن خمسة إلى سبعة أنماط جديدة لضمان عدم تحميل المجموعة ما لا طاقة لها به.

فرصةٌ ثانية

إذا كان الحـدث الرئيس اجتماعاً، فإنـه يتيح للمجموعة الفرصة «لعمـل إضافي»، فرصـة لاستعادة الحدث نفسه بتعلـم جديد وحصيلة إيجابية أكثر.

مخطـط الرحلـة. الهدف من هذا النشـاط الإبداعي هو ابتكار قصة منفردة تُفيد في أن تكون دليلاً لمجموعتك وطريقًا للمجموعة في نقل ما تعلموه لأفـراد آخرين، ومجموعات، ومنظمات أخرى. اسأل أعضاء مجموعتك أن يعملوا معاً ليكتبوا قصة تتضمن هذه الأجزاء الخمسة:

- دعوة للمغامرة – ماذا كان الحدث أو التحدي الذي واجه المجموعة؟
- تكوين رابطة – ما الذي فعلته أو ما الذي امتنعت عن فعله لبناء التزام قوي؟
- اكتشاف مواهب – ماذا تعلمت كنتيجة لمواجهة التحدي؟
- معلومـات حاسمـة – مـا المعوقات الثـلاث الأكبر التـي كان عليك تجاوزها؟

• عمـل ضمـان نطـاق المنظمة - مـا هي النصيحـة المؤثـرة (عمليات حقيقيـة، أدوات، معلومـات، قواعد سلوك) التـي تستطيع أن تقدمها إلى مجموعات أخرى في المؤسسة؟

لا تساعد هذه الخطوة مجموعتك على نيل تجربة فريدة فحسب ولكن أيضـاً تُوفر خارطة طريق للمجموعـات الأخرى في المؤسسة أثناء محاولتهم تحقيق أهدافهم الخاصة.

أنشطة أخرى

كتابة قصة شخصية، وملصقات، وسبر الروابط، وتحديد الموضوعات، وإعـادة تأطير، وإيجاد قصة ومخطط للرحلـة؛ كلها أدوات جيدة لتكون في صنـدوق أدوات التأمـلات النقدية. لكن هـذه الأدوات ليست، على الإطلاق الأدوات الوحيدة الممكنة. عملية التأملات النقدية قوية البنيان لكنها مرنة، بحيث تسمـح للقائد أن يعمل مع مجموعة بطرائـق تلائم المنظمة والحدث الخاصـين: أنـت أو مؤسستك ربمـا تمتلكون أدواتكم الخاصـة؛ الأمر الذي يؤدي إلى سير العمل بصورة جيدة في العملية أيضاً.

القيادة والتعلم المؤسسي

عندما تباشـر المجموعات والمؤسسات العمـل الإضافي المشترك، تبرز بعض الأحداث الرئيسة، أحـداث تترك انطباعاً دائماً لـدى المجموعة. إن العمـق الفريد لتلك الأحداث واتساعها وقوتهـا تؤمن وسيلة اختيار تقويمي لإستراتيجيات قيادة المجموعة. فيمكـن إلغاء إستراتيجيات قديمة وتطوير واعتماد إستراتيجيات جديدة وتوظيف إستراتيجيات راهنة.

لسوء الحظ، غالباً ما تهمل المجموعات والمؤسسات الفرصة القوية للتعلم والمرافقة للحدث الرئيس. في أحسن الأحوال، مراجعة لما بعد الحدث ربما تفضي إلى الحصول على نتائج تقنية. القضايا الاجتماعية والمرتبطة بالعلاقات محورية جداً في المعالجة المؤثرة للتحدي المعقد غالباً ما تترك دون معالجة.

تسمح التأملات النقدية للمجموعات والمؤسسات بفهم أشمل لوقع أثر الحدث الرئيس على إستراتيجيات قيادتهم والتخطيط قدماً من أجل أن يندمج التعلم من الحدث في التفاعلات المستقبلية. بتطبيقك أسلوب التأملات النقدية على عملك في القيادة وعلى بناء مجموعتك وعلى إستراتيجيات التعلم المستمرة تكون قد منحت نفسك ومجموعتك ومؤسستك كلها طريقة فاعلة لجعل التعلم المستمر يتزامن مع العمل المستمر الذي يجب أن يبقى متواصلاً.



كتب مقترحة للقراءة

Dixon, N. M. (1996). *Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges.* San Francisco: Jossey-Bass.

Raymond, C. C., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2001–2004). *FYI for teams.* Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Yamashita, K., & Spataro, S. (2004). *Unstuck: A tool for yourself, your team, and your world*. New York: Portfolio.



خلفية

يعمل مركز القيادة المبدعة مع مؤسسات وفرق عديدة لمساعدتهم على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر التجربة مع تطبيقات عملية موجهة للفريق. هــذه التجارب التطويرية توفر معلومات قائمة على أساس البحث عن كيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي المستوى والاستشرافات المثبتة لتحويل مستوى الأداء المتوســط إلى مستوى عالٍ وفعّــال جداً. عبر برامج التدريب، والبحث وعمليــات تدخــل الزبائن، يستمــر مركز القيــادة الإبداعــي بتوفير تجربة تعلــم واقعية للقادة وهــي التي تؤكد على أهمية سلسلــة من الأدوات العملية والإستراتيجيات لتعزيز أداء عمل أي مجموعة.

بوصفهــا جزءاً من هذه المقاربة بالغة الأهمية، تساعد عملية التأملات النقديــة المجموعــات والمؤسســات في جعــل إستراتيجيات القيــادة التي تم تبنيها ضمناً في حدث رئيس واضحة وقاطعة ولا لبس فيها عبر مبادئ رواية القصــة والحوار. الافتراضات بــارزة للعيان ووجهــات النظر مشتركة مما يساعــد على تخطــي الحواجز، التي بدورها تسمــح بتطوير الارتباطات بين المجموعات والمؤسسات.



موجز للنقاط الأساسية

عندما يباشر الناس عملاً مشتركاً إضافياً، تبرز أحداث رئيسة معينة كامتلاك مقدرة على تعليم دروس تتصف بديمومة الأثر. للحصول على أفضل التمارين المتكررة وتحديد الأخطاء التي يمكن تجنبها تحتاج المجموعات لأن تكون قادرة على التعلم وهي تعمل. تساعدك التأملات النقدية على تحقيق نتائج للمؤسسة واكتساب معارف جديدة وعلى التطور في آن معاً.

قبل أن تدعو مجموعتك للاجتماع من أجل عملية التأملات النقدية، تحتاج، بوصفك قائداً، أن تحدد الحدث الرئيس (إيجابي أو سلبي). عيِّن الوقت والمكان من أجل العملية، وهيئ نفسك من أجل توجيه المجموعة.

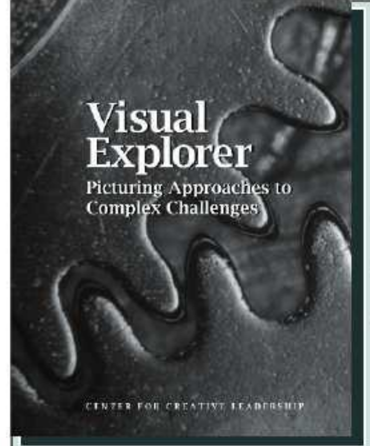
العملية الأساسية تتضمن ثلاث مراحل: الاستكشاف، والتأمل، والتخطيط. في مرحلة الاستكشاف، الهدف هو السماح لأعضاء مجموعتك بأن تستعيد الحدث – للمشاركة بالفهم، ولتقدير الاختلافات، وتحديد التطابقات الجزئية والتباعد للتجربة الشخصية. مرحلة التأمل توفر الفرصة لتفسير الحدث. كيف كان من الممكن وقوع الحدث، ولماذا وقع؟ ثم، اعتماداً على فهم المجموعة لما حدث وكيف ولماذا حدث، انتقل إلى مرحلة التخطيط. ما هي العبر التي يمكن استخلاصها؟ ما العمل الذي يجب على أعضاء مجموعتك أن تواصله، ما العمل الذي يجب أن يتوقفوا عن فعله، وماذا يجب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ ماذا يحتاجون سواءً لإعادة النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطأ نفسه مرة ثانية؟

عندما تكون مرتاحاً ومتآلفاً مع القواعد الأساسية، ربما ترغب في أن تفكر وتتبصر في صيغ أكثر شمولاً من العملية. الخيارات المتقدمة تتضمن

كتابة قصة شخصية ولصاقات من أجل مرحلة الاستكشاف، وسبر للروابط وتحديد للموضوعات من أجل عملية التخطيط. ربما تمتلك أنت أو مؤسستك أدوات شخصية تكون ذات نفع للعملية.

عـبر تنفيـذ عمليـة التأمـلات النقديـة، تكـون قـد أعطيـت نفسـك ومجموعتـك ومؤسستك بكاملها طريقة فعالة لجعل التعلم المستمر متزامناً مع العمل المستمر الذي يجب أن يتواصل.





تقديم وسيلة من مطبعة مركز القيادة الإبداعي

تستطيع هذه الوسيلة أن تفتح آفاقاً جديدةً للتعلم والاكتشاف للمؤسسات. ضع البحث في العمل مستخدماً فرص تنمية تفاعلية من الممكن أن تكون مُيّسرة دون تدريب خاص.

المستكشف البصري

مقاربات تصويرية للتحديات المعقدة

يسهّل المستكشف البصري عملية الحوار ويساعد المجموعات على التوصل لفهم مشترك عن تحديات معينة. يتضمن دليلاً يسهّل عملية التدريس و224 صورة ملونة مختارة بعناية تشجع على التفحص والتحليل، وبذلك يعمل كمصدر لمجموعات تنشد استكشاف موضوعات معقدة. تستطيع المجموعات التي تستخدم المستكشف البصري أن تستكشف بصورة جماعية موضوعاً معقداً من وجهات نظر متنوعة، وأن توفر فهماً مشتركاً لتحديد خيارات والقيام بالأعمال. (تنعقد دورة الاستكشاف البصري تحت إرشاد المسؤول عن تسهيل التدريس).

Stock No. 723. لتحصل على معلومات أوفى أو لتطلب، تصفح موقع:

.WWW.CCL.org/publications

منشورات ذات الصلة

هل تحتاج فعلاً إلى فريق؟

الفرق مُكلفة وتستنفد وقتاً في التشكيل، وقيادة فريق هو عمل يقتضي التفرغ. تستطيع الفرق أن تقوم بعمل عظيم بتحديد مشكلات وقضايا معقدة تؤثر على العديد من أقسام المؤسسة ومجموعاتها. لكن لاتخاذ قرارات يجب التوصل إليها بسرعة، أو عندما تكون وجهات نظر متنوعة ولا حاجة إليها، تكون وحدات عمل إدارية أصغر وأكثر سهولة هي الخيار الصحيح. قبل تشكيل فريق، حلل المهمة الموجودة في متناول يدك؛ لتتأكد أن الفريق هو حقاً ما تحتاج إليه ليُنجز العمل.(Stock No. 412).

كيف تشكل فريقاً: خمس نقاط أساسية لأداء عالي المستوى

إذا كنت رئيس قسم أو مدير مشروع، أو إذا كنت بطلاً ذا مستوىً رفيع أو راعياً لفريق مقترح، تحتاج لأن تفهم العوامل الخمسة الحاسمة لبناء فرق فاعلة ولأن تعرف كيف تستخدم هذه العوامل لتضع حجر الأساس للفرق الناجحة.(Stock No. 414).

كيف تشكّل فريقاً: بداية صحيحة من أجل النجاح

يعد انطلاق فريقك بصورة صحيحة أمراً حاسماً من أجل نجاحه. لتشكيل فريق يزيد في فرص نجاحه، يجب أن ينتبه المدير وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: وضع هدف واتجاه، وتحديد أدوار ومسؤوليات،

ووضع إجراءات وممارسات وبناء تعاون وعلاقات اجتماعية. فهم وتنفيذ هذه العوامل هو أساس لمساعدة فريقك على تحقيق مهمته. (Stock No. 417).

قيادة فرق مشتتة

الفرق المشتتة هي وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالم تتنامى روابطه الاقتصادية كل يوم. إرشادهم إلى مقدراتهم الكاملة هو تحدٍ صعب حتى لقائد الفريق الأكثر تمرساً. حل مشكلات التواصل الكامنة وابتكار عمليات من أجل اتخاذ قرارات وإدارة الاختلافات هي أساس تحديات القيادة التي تواجه هؤلاء المديرين. إيجاد اجتماع أوليّ فعّال ودعم مؤسسي هي أمور حاسمة من أجل النجاح. (Stock No. 423).

المحافظة على أداء عمل الفريق

نجاح الفريق ليس أمراً محتوماً. القادة الذين يشرفون على فرقهم ويحافظون عليها بحيث تعمل بكامل طاقتها يستطيعون أن يضمنوا أن هذه الفرق ستحقق أهدافها بنجاح. بتقويم مجهود فريقهم، ومعرفته ومهاراته وتكتيكاته وديناميات المجموعة والمهارات، والوسائل، وديناميات المجموعة، يستطيع القادة أن يشخصوا المشكلات وأن يصححوا المسارات لإعادة الفريق إلى المسار الصحيح (Stock No. 420).

اشترِ دليل الفرق (Stock No. 732) واحصل على العناوين الخمسة الأولى بتخفيضات هائلة.